



## **A Utilidade do Planejamento Orçamentário na Criação de uma Microempresa**

**Thainara Cerqueira Lopes**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*thainaraclopes@hotmail.com*

**Carlos Eduardo Facin Lavarda**  
**Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)**  
*eduardo.lavarda@ufsc.br*

### **Resumo**

O presente estudo evidencia a utilidade do planejamento orçamentário como um instrumento usado para a gestão da empresa que auxilia a tomada de decisão, especialmente para uma microempresa. O objetivo desta pesquisa será identificar a utilidade do planejamento orçamentário na criação de uma microempresa, na cidade de Guarujá/SP, bem como analisar os resultados projetados. A pesquisa classifica-se como descritiva e qualitativa, por meio de um estudo de caso em uma microempresa que está em processo de constituição. Visa contribuir no controle de gestão da microempresa ao utilizar o planejamento orçamentário para a tomada de decisão e analisar as projeções geradas a fim de propor um método de análise dos resultados esperados. O planejamento foi dividido em orçamentos de vendas, de custos e de despesas. A apresentação dos resultados evidenciou a utilidade do instrumento pesquisado para a gestão da empresa e oportunizou ao empreendedor uma visão esclarecedora das projeções de receitas e gastos da empresa no curto prazo, analisando, assim, se terá lucro ou prejuízo com a estrutura idealizada para a empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento orçamentário; Microempresa; Método de análise.

**Linha Temática:** Iniciação Científica



## 1 Introdução

No Brasil, vem crescendo a cada dia o número de empreendimentos formais e informais. Conforme estudo realizada pelo grupo de redes de negócios do Reino Unido, *Approved Index*, o Brasil encontra-se na terceira colocação dentre os países mais empreendedores do mundo (Brinded, 2015).

Os Microempreendedores individuais (MEI) e as micro e pequenas empresas (MPE) vêm crescendo ao longo dos anos, contribuindo para o avanço da economia no país. Sua atuação, que era de 21% em 1985 apresentou um aumento e, em 2011, passou a ser de 27%. Essa ascensão ocorreu mais nos setores de comércio e serviço (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2014).

As empresas têm como objetivo, desde a sua constituição, o crescimento e o retorno financeiro, através da prestação de serviços ou venda de mercadorias. Para que a empresa seja considerada atrativa no mercado globalizado, tanto para o consumidor como para os investidores, deve melhorar seus serviços e/ou produtos, seus processos financeiros e/ou administrativos, que são realizados de forma conjunta com um planejamento e controle orçamentário (SEBRAE, 2016; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2013)

O planejamento, independentemente do porte da empresa, é uma ferramenta importante para a tomada de decisão. Ela é essencial para a sobrevivência da empresa e seu sucesso está intimamente ligado a um bom planejamento. Essa discussão é de interesse das MPE, afinal, são o grupo com a maior taxa de mortalidade no Brasil, conforme apresentado na pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016).

A falta de planejamento nas pequenas empresas, muitas vezes impacta diretamente no orçamento da empresa, o que tem a ver com a carência de conhecimento e tempo do empresário para exercer e analisar essas atividades gerenciais. (SEBRAE, 2016; Resnik, 1990; Pontes, 2013)

Segundo, Lopes e Blaschek (2005, p. 1) “o processo orçamentário é o elemento principal do controle gerencial na maior parte das organizações, possuam elas fins lucrativos ou não”. Já Frezatti (2009, p. 47) afirma que “o orçamento surge como sequência à montagem do plano estratégico, permitindo focar e identificar [...] suas ações mais importantes”. Seguindo a ideia, o autor ressalta que “o orçamento existe para implementar as decisões do plano estratégico”.

Resnik (1990) comenta que os enfoques das pequenas empresas são para as atividades imediatas e que veem o planejamento de forma teórica. Seguindo a ideia, o autor afirma que “é quase certo que, onde ele não está presente, tanto as pessoas quanto as empresas perecem”.

Tendo em vista esses problemas, a pergunta que orienta esta pesquisa é: Qual a utilidade do planejamento orçamentário em uma microempresa? Diante do problema apresentado, a pesquisa tem como objetivo geral identificar a utilidade do planejamento orçamentário na criação de uma microempresa. Ainda, como objetivos específicos: a) propor um planejamento orçamentário para um microempreendedor individual que está no processo de criação da sua empresa; b) avaliar os resultados projetados.

Tem-se como justificativa desta pesquisa a importância do planejamento e controle nas pequenas empresas, visto que elas vêm ganhando cada vez mais espaço no mercado. As micro



e pequenas empresas vêm crescendo ao longo dos anos contribuindo para o avanço do país. No setor de comércio, elas representam um total de 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (SEBRAE, 2014).

O planejamento auxilia o empreendedor a focar nos fatores relevantes do sucesso da empresa. Além disso, busca atingir os objetivos importantes para o sucesso do negócio. Resnik (1990) afirma que o planejamento “concentra sua mente naquilo que é essencial para a sobrevivência e o sucesso [...] ele o força a tratar das necessidades específicas e vitais da companhia nos meses futuros, e não simplesmente no dia de amanhã”.

O presente trabalho está estruturado em mais quatro seções, além desta introdução. Na seção 2 é apresentada a fundamentação teórica com os conceitos propostos pelo objetivo da pesquisa. Na seção 3 são demonstrados os aspectos metodológicos do estudo. Na seção 4, os resultados encontrados são discutidos, e em seguida, na seção 5, são apresentadas as considerações finais do estudo.

## 2 Referencial Teórico

Neste tópico são apresentadas as discussões teóricas que embasaram o objetivo do estudo, respectivos ao Planejamento Orçamentário em Micro e pequenas empresas.

### 2.1 Planejamento orçamentário

O orçamento é um instrumento que auxilia as empresas a definir um plano a ser desenvolvido na procura de melhorar os seus recursos, de maneira que possam ser gerenciados, a fim de subsidiar a sua tomada de decisão (Padoveze, 2006; Frezatti, 2009).

Oliveira (2010, p.5) definiu o planejamento “como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam [...] avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro”.

Sob essa perspectiva, o planejamento é a parte principal das atividades gerenciais, sendo a primeira etapa do processo de qualquer projeto a ser desenvolvido pela empresa, direcionando a tomada de decisão no longo ou no curto prazo (Pontes, 2013; Padoveze, 2009). Fank, Angonese e Lavarda (2011) comentam que é a partir do plano orçamentário que se pode confirmar se serão atingidas as metas propostas no planejamento.

O orçamento é uma ferramenta importante para a tomada de decisão, isso “ocorrerá sempre que algum padrão montado a partir da missão, dos objetivos e das metas empresariais possa ser organizado partindo de um programa orçamentário, capaz de criar padrões econômicos que projetem, para o futuro, o resultado operacional das empresas” (Fernandes, 2005, p. 17).

Orçamento, para Frezatti (2009, p.46), é “o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício”. Já Padoveze (2015, p. 31) afirma que é “a ferramenta de controle por excelência de todo o processo operacional da empresa, pois envolve todos os seus setores”. O orçamento pode ser desenvolvido de diversas maneiras, dependendo do tipo e do porte da organização. Neste sentido, Padoveze (2015, p. 43), conclui que “não existe uma única maneira de estruturar o orçamento e, consequentemente, de fazer o processo de avaliação e controle”.



Segundo Correia Neto (2011, p. 15) “o orçamento tem duas funções distintas, indissociáveis e complementares: planejamento e controle [...] e o simples fato da ocorrência de uma sugere a ocorrência da outra”.

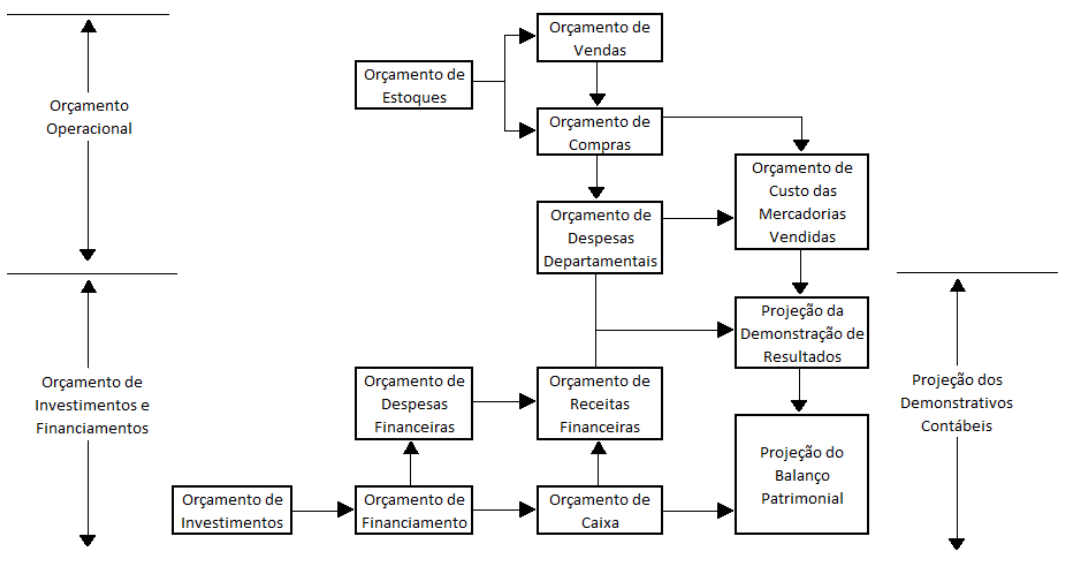
As funções do orçamento na organização são entendidas quando associadas às funções administrativas (Oliveira, Perez & Silva, 2009). De acordo com o autor, as funções podem ser descritas de três formas: planejamento, execução e controle (Oliveira et al., 2009). As metas e objetivos são as funções básicas do orçamento. Catelli (2001, p. 250) afirma que as “funções dos orçamentos consiste na coordenação dos esforços que serão desenvolvidos pelas diversas áreas e gestores da empresa para o atingimento de seus objetivos da empresa em sua totalidade”.

Segundo Padoveze (2010, p.530) a estrutura do orçamento pode ser dividida em 3 partes: orçamento operacional; orçamento de investimentos e financiamentos; projeção dos demonstrativos contábeis.

Sobre os orçamentos operacionais, Frezatti (2009, p. 54) destaca que “proporcionam condições de estruturação das atividades da organização, de maneira a integrar as atividades, as operações”. De acordo com o autor, o orçamento de investimentos e financiamentos trata da “tradução de todas as atividades para uma mesma linguagem comum, no caso a monetária”. (Frezatti, 2009, p.54).

A projeção dos demonstrativos contábeis “consolida todos os orçamentos, [...] parte do balanço patrimonial inicial, incorpora o orçamento operacional e o orçamento de investimentos e financiamentos, projeta as demais contas e conclui com um balanço patrimonial final” (Padoveze, 2010, p. 531).

Na Figura 1 é apresentado um esquema geral do plano orçamentário, para melhor visualização da estrutura do orçamento, levando-se em consideração as suas peças principais.



**Figura 1.** Esquema geral do plano orçamentário

Fonte: Recuperado de “Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil” de C.L. Padoveze, 2010, São Paulo: Atlas, p.532



O plano orçamentário é elaborado a partir das projeções financeiras de cada unidade da empresa, onde englobam as decisões operacionais e financeiras. Conforme Lunkes (2010, p.37) “as decisões operacionais visam a aquisição e uso de recursos escassos, enquanto as decisões financeiras concentram-se em obter os meios para adquiri-los”.

O orçamento operacional é o primeiro orçamento a ser feito. “Trata-se do orçamento das receitas, que parte da previsão de vendas e da previsão dos preços dos produtos e serviços a serem vendidos” (Padoveze & Taranto, 2009, p.27). Logo em seguida, vem o orçamento de investimentos e financiamentos. “O enfoque básico é elaborar o orçamento dos gastos previstos com investimentos que serão ativados como ativo permanente, bem como dos financiamentos necessários para fazer face à necessidade de fundos para sua aquisição” (Padoveze, 2010, p.557).

A última parte do plano orçamentário é a das projeções, que são “todas as receitas e as despesas geradas em cada peça orçamentária são reunidas para projetar o resultado” (Padoveze & Taranto, 2009, p.51).

Segundo Lunkes (2010), o orçamento empresarial foi o que prevaleceu na primeira fase do orçamento. De acordo com o autor, o orçamento empresarial é “um plano projetado para atender a um nível de atividade do próximo período” (Lunkes, 2010, p.38).

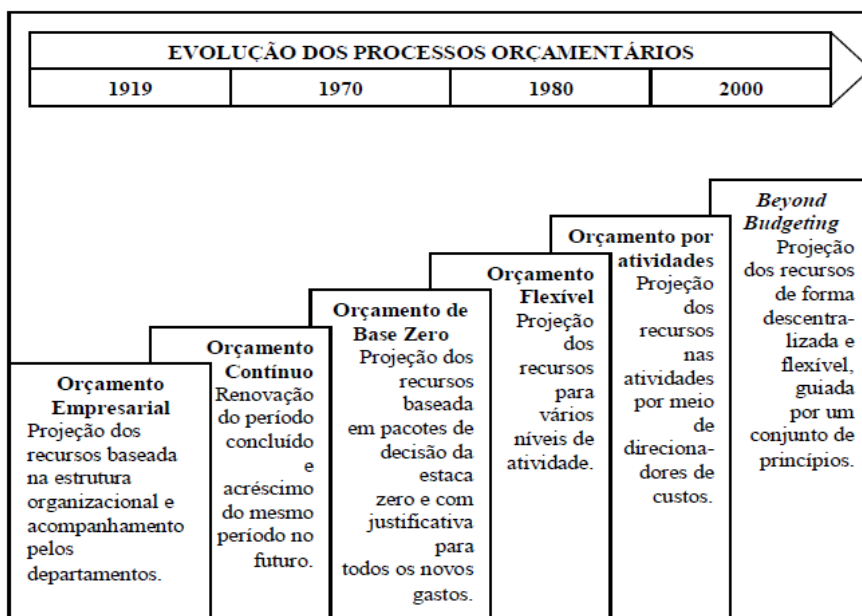
O orçamento contínuo foi o que predominou na segunda fase do orçamento, que tem como destaque “a revisão contínua, removendo-se os dados do mês recém-concluída e acrescentando-se dados orçados para o mesmo mês do ano seguinte” (Lunkes, 2010, p.38). Para Padoveze e Taranto (2009, p.36), “o fundamento primordial desse conceito, chamado de *rolling budget*, concentra-se no período em que o orçamento ou a projeção será realizado”.

Em seguida vem a terceira fase, o orçamento de base zero (OBZ). “As empresas que adotam o conceito de OBZ discutem anualmente, na época da elaboração do orçamento, cada uma de suas atividades, considerando a necessidade ou não de sua existência” (Padoveze & Taranto, 2009, p. 38).

O orçamento flexível “é projetado para cobrir uma gama de atividades, portanto, pode ser usado para estimar custos a qualquer nível de atividade” (Lunkes, 2010, p. 38). Essa é a quarta fase da evolução dos processos orçamentários.

Em seguida, o orçamento por atividades nasceu como uma continuação do custeio baseado por atividades, com o uso de direcionadores de custos para avaliar e controlar a carga de recursos (Lunkes, 2010).

Por fim, o *beyond budgeting* “utiliza meios mais relativos e adaptáveis de planejamento, avaliação e controle de desempenho” (Lunkes, 2010, p.38). Segundo Frangiotti (2010, p.32), o *beyond budgeting* “surge como uma solução de gestão mais apta a esta dinâmica do mercado em detrimento do modelo tradicional e estático de orçamento”.



**Figura 2.** Evolução dos processos orçamentários

Fonte: Recuperado de “Manual de orçamento” de R.J. Lunkes, 2010, São Paulo: Atlas, p.39

Com a discussão apresentada sobre o planejamento orçamentário, as duas próximas fases também são tão importantes quanto a primeira. A segunda fase é a da execução, é a parte de avaliação e de colocar em prática os objetivos estipulados no planejamento. A última e não menos importante é a fase de controle, quando se observa as análises das etapas e avaliação do papel do orçamento (Suave, 2013; Pontes, 2013).

## 2.2 Micro e pequenas empresas

Atualmente, as MPEs representam a maioria das empresas brasileiras. Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2006), “elas representam 99% do total das empresas do país, 28% do faturamento do setor privado, 20% do PIB brasileiro e 2% do valor das exportações brasileiras”. Com isso, as MPEs são grandes geradoras de empregos e auxiliam no crescimento do país.

Apesar do Brasil ter um grande número de MPEs, a classificação do porte da empresa, ainda não é padronizada. Isso acontece em decorrência “do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos” (IBGE, 2003). Na Figura 3 está simplificada a classificação de MEI, ME e EPP.

Um das principais deficiências das MPEs é a falta de planejamento, recursos financeiros e, principalmente, de controle. Conforme comenta Godoy (2009, p.28), “devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções”.

Instituição/ Porte	Atividade Econômica	
	Indústria	Comércio/Serviços
<b>SEBRAE</b>	Número de pessoas ocupadas	
Microempreendedor Individual - MEI	0 - 1	
Microempresa - ME	0 - 19	0 - 9
Empresas de Pequeno Porte - EPP	20 - 99	10 - 49
<b>Lei Geral</b>	Valor da Receita bruta	
Microempreendedor Individual – MEI	Até 60.000 mil reais	
Microempresa – ME	≤ 360.000,00	
Empresas de Pequeno Porte – EPP	> 360.000,00 e ≤ 3.600.000,00	

### Figura 3. Classificação de MPE no Brasil

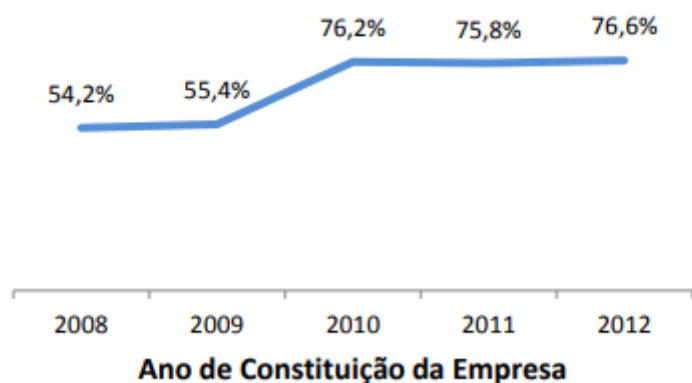
Fonte: Recuperado de “As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil” de IBGE, 2001, <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>; “Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira” de SEBRAE, 2014, <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

Segundo o IBGE (2003), as características das MPEs são:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família;
- Poder decisório centralizado;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

A taxa de sobrevivência (Figura 4) das empresas com até 2 anos de atividade foi de 76,6%, “essa taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos, já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012” (SEBRAE, 2016).



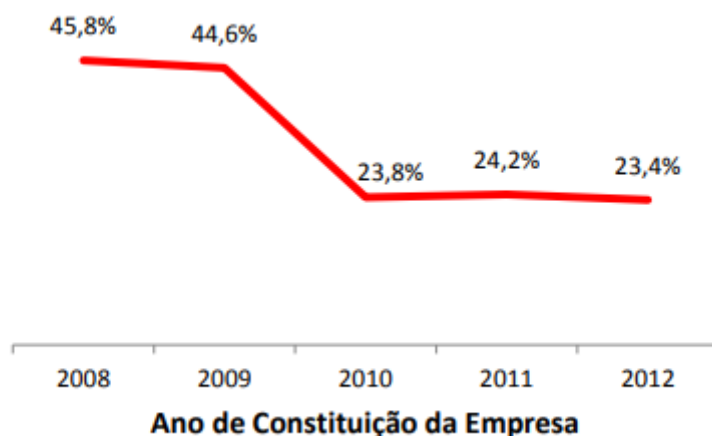


**Figura 4.** Taxa de Sobrevivência de empresas de 2 anos.

Fonte: Recuperado de “Sobrevivência das empresas no Brasil” de SEBRAE, 2016, p.8

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>

Referente a taxa de mortalidade (Figura 5) das empresas de até 2 anos, nota-se que caiu para 23,4% no ano de 2012. “As empresas criadas no período entre 2008 e 2012 se beneficiaram de uma série de aspectos positivos, presentes no conjunto do período compreendido entre 2008 e 2014, o que ajuda a explicar o aumento da taxa de sobrevivência das empresas nesse período” (SEBRAE, 2016).



**Figura 5.** Taxa de Mortalidade de empresas de 2 anos

Fonte: Recuperado de “Sobrevivência das empresas no Brasil” de SEBRAE, 2016, p.8.

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>





Conforme comenta Resnik (1990 p. 4), a causa decisória para o sucesso e sobrevivência de uma empresa é a boa administração. A causa do fracasso é da má administração e não só dos fatores variáveis. Seguindo a ideia do autor ele afirma que a boa administração de uma empresa “é mais do que o agrupamento das atividades diárias do proprietário, [...] ela também inclui as atitudes, percepções, pensamentos e conhecimentos [...] que motivam e governam suas atividades vitais”.

### 3 Metodologia

Esta pesquisa é classificada como descritiva. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Em relação ao procedimento técnico utilizado, ela é considerada um estudo de caso. Na pesquisa de Estudo de Caso, Martins e Theóphilo (2009, p.62) destacam que “o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando aprender [...] uma situação e, criticamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto”.

O problema de pesquisa usa uma abordagem qualitativa. Martins e Theóphilo (2009, p. 61) afirmam que “a estratégia de pesquisa Estudo de Caso pede avaliação qualitativa, pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente”

O planejamento será realizado para uma microempresa individual, que será constituída no setor de comércio e serviço. A pesquisa está dividida em duas fases: a) propor um planejamento orçamentário para um microempreendedor individual que está no processo de criação da sua empresa; b) avaliar os resultados projetados.

A coleta de dados foi realizada entre os meses de março e abril de 2018, por meio de entrevista direta com o proprietário. As informações foram coletadas por meio de levantamentos de despesas e custos do estabelecimento, bem como previsões de receitas no horizonte de tempo que inclui o período de abril a dezembro de 2018.

Após coletados os dados, as informações foram consolidadas em planilhas eletrônicas para efetuar os cálculos das projeções de resultados, possibilitando alcançar o objetivo deste trabalho.

### 4 Análise e Interpretação dos Resultados

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa, que visam atingir os objetivos específicos do presente estudo.

#### 4.1 Apresentação da Empresa

A Barbearia Dz7 surgiu a partir da iniciativa de um jovem de 18 anos em ter o seu próprio negócio. Tudo começou dentro de casa, atendendo aos amigos e vizinhos mais próximos. Foi no dia 11 de março de 2018 que oficialmente a empresa foi cadastrada no Portal do Empreendedor, sendo registrada como Pessoa Jurídica. Após esta importante etapa, o local de funcionamento foi inaugurado no dia 15 de abril de 2018, contando com, além do espaço reservado para a barbearia, uma loja de roupas masculinas de estilo casual.



## 4.2 Planejamento Orçamentário

Para atender o primeiro objetivo específico, o ponto de partida para a preparação do planejamento é a criação do orçamento de vendas. Ele é composto pelas previsões de vendas e estipula quantos serviços e produtos a empresa pretende prestar ou vender em determinado tempo. É nesta etapa do processo que serão definidos os preços dos serviços e produtos e as condições de pagamento. Normalmente o orçamento de vendas auxilia as outras etapas do processo orçamentário, porque as demais fases dependem das previsões de venda. (Lunkes, 2010; Boas & Jones, 2005).

Os dados necessários para a elaboração do orçamento de vendas que o empreendedor informou em relação aos serviços e produtos, foram as quantidades e os preços dos serviços e produtos a serem vendidos. Os preços praticados pelo estabelecimento se deram a partir dos valores cobrados inicialmente, quando o empreendedor apenas realizava os serviços em casa e com base na média dos preços dos concorrentes mais próximos, a fim de manter-se competitivo no mercado.

Já com relação ao orçamento de custos, por se tratar de uma microempresa de serviço e comércio de mercadorias, esses produtos são comprados prontos sem a necessidade de produção ou fabricação própria. Sobre as informações necessárias para confeccionar o orçamento de custos, quanto aos serviços, o empreendedor informou quais os produtos utilizados para a prestação do serviço e os custos desses materiais, possibilitando o cálculo do custo de material exigido para cada serviço. Por se tratar de prestação direta de serviços, o negócio não conta propriamente com valores envolvendo manutenção de estoques. Apenas uma quantidade de materiais mínima para atender aos clientes, como por exemplo: pomadas, gel de barbear, navalhas, entre outros.

O comércio de roupas masculinas estabelecido no local, por sua vez, tem por ideia inicial adequar a compra apenas à estimativa de vendas do mês, mantendo um estoque mínimo durante este período. Dado que a empresa ainda está em processo de criação do negócio e sem um histórico de vendas, o empresário informou que pretende monitorar a demanda, a partir dos primeiros meses, para estabelecer um nível de estoques necessário de modo a bem atender seus clientes. O orçamento de custos das mercadorias vendidas se dá, efetivamente, pelas compras de mercadorias e pelos gastos secundários, como a alimentação e viagem para buscar os produtos a serem vendidos.

Sobre o orçamento de despesas, ele será dividido em três categorias: de vendas, administrativas e gerais. Nas despesas de vendas, por se tratar de uma despesa variável e por estar diretamente ligada à quantidade de vendas, será levado em consideração as seguintes subcategorias: anúncios, promoções, brindes, taxas de cartões, etiquetas e embalagens. Já as despesas administrativas e gerais são predominantemente fixas e incluem os gastos relativos às operações da empresa como: Pró-labore, aluguel, energia elétrica, água, internet, juros com empréstimos, material de escritório, depreciação de bens do imobilizado, entre outros. (Lunkes, 2010; Carneiro & Matias, 2011).



Com os orçamentos de vendas, custos e despesas prontos, essas informações serão utilizadas para a confecção da Demonstração do Resultado do Exercício projetada, que será analisada no tópico seguinte.

### 4.3 Resultados Projetados

Partindo do pressuposto que a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é um relatório gerencial importante e que abrange as informações necessárias para um diagnóstico do desempenho de uma empresa (Boas & Jones, 2005), este planejamento orçamentário exibe os resultados projetados a partir dos orçamentos de vendas, custos e despesas, do período de abril a dezembro de 2018.

O planejamento iniciou-se com o orçamento de vendas dos serviços prestados e mercadorias vendidas, como se pode observar na Tabela 1. Os valores foram obtidos a partir do contato com o empreendedor, que informou que os serviços serão prestados em horários previamente agendados – por dia serão atendidos, em média, de 8 a 12 clientes. Para projetar os resultados deste orçamento, assumiu-se que os preços manter-se-iam constantes até o final do período estudado.

Tabela 1

#### Orçamento de serviços (valores em R\$)

SERVIÇOS	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Corte Raspado Navalha	258,00	504,00	516,00	528,00	534,00	504,00	528,00	504,00	516,00
Corte Raspado Máquina	516,00	1008,00	1032,00	1056,00	1068,00	1008,00	1056,00	1008,00	1032,00
Corte Simples	344,00	672,00	688,00	704,00	712,00	672,00	704,00	672,00	688,00
Corte Tesoura	860,00	1680,00	1720,00	1760,00	1780,00	1680,00	1760,00	1680,00	1720,00
Corte Navalhado e Tesoura	860,00	1680,00	1720,00	1760,00	1780,00	1680,00	1760,00	1680,00	1720,00
Barboterapia	258,00	504,00	516,00	528,00	534,00	504,00	528,00	504,00	516,00
Sobrancelha	68,80	134,40	137,60	140,80	142,40	134,40	140,80	134,40	137,60
Acabamento	43,00	84,00	86,00	88,00	89,00	84,00	88,00	84,00	86,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.207,80</b>	<b>6.266,40</b>	<b>6.415,60</b>	<b>6.564,80</b>	<b>6.639,40</b>	<b>6.266,40</b>	<b>6.564,80</b>	<b>6.266,40</b>	<b>6.415,60</b>

Vale ressaltar que o comércio de roupas masculinas tem caráter complementar aos ganhos do serviço de barbearia, não se enquadrando como uma atividade principal da empresa, como se pode observar na Tabela 2 com o orçamento das mercadorias vendidas. Além disso, salienta-se que, em virtude de o planejamento orçamentário ser idealizado a partir do mês de abril, os valores correspondentes a esse mês são naturalmente menores que o dos meses seguintes.

Tabela 2

#### Orçamento de mercadorias vendidas (valores em R\$)

MERCADORIAS	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
-------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----





Blusas	299,00	358,80	388,70	418,60	448,50	418,60	358,80	478,40	598,00
Calça	499,50	599,40	714,35	769,30	824,25	629,30	449,50	599,40	499,50
Bermuda	249,50	359,40	299,40	249,50	199,60	299,40	419,30	479,20	599,00
<b>Total</b>	<b>1.048,00</b>	<b>1.317,60</b>	<b>1.402,45</b>	<b>1.437,40</b>	<b>1.472,35</b>	<b>1.347,30</b>	<b>1.227,60</b>	<b>1.557,00</b>	<b>1.696,50</b>

Quanto ao orçamento de custos, os materiais usados na prestação de serviços foram distribuídos de forma a serem empregados de acordo com as necessidades de cada tipo de serviço (como mostra a Tabela 3). Por exemplo: o gel de barbear é alocado apenas ao serviço de barboterapia, já a navalha remete ao “corte de cabelo raspado navalha”, “corte de cabelo navalhado e tesoura” e “acabamento”.

Tabela 3

**Orçamento de custos de materiais exigidos por serviços (valores em R\$)**

MATERIAIS	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Shampoo (L)	12,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Condicionador (L)	18,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00	36,00
Gel de Barbear (500g)	5,50	10,74	10,99	11,25	11,38	10,74	11,25	10,74	10,99
Óleo p/ barba (30 ml)	6,85	13,38	13,70	14,02	14,18	13,38	14,02	13,38	13,70
Pomada (50g)	59,08	115,42	118,16	120,91	122,29	115,42	120,91	115,42	118,16
Navalha (un.)	12,04	23,52	24,08	24,64	24,92	23,52	24,64	23,52	24,08
Gilete (un.)	3,44	6,72	6,88	7,04	7,12	6,72	7,04	6,72	6,88
<b>Total</b>	<b>116,91</b>	<b>229,78</b>	<b>233,82</b>	<b>237,86</b>	<b>239,88</b>	<b>229,78</b>	<b>237,86</b>	<b>229,78</b>	<b>233,82</b>

Já sobre os custos das mercadorias, é válido lembrar que o empreendedor informou que as compras atenderão apenas à demanda mensal, mantendo o estoque mínimo somente para este período – conforme já mencionado anteriormente no item 4.2. Compõem o custo das mercadorias vendidas, além dos valores das peças, os gastos da viagem para compras e com alimentação (Tabela 4).

Tabela 4

**Orçamento de custos das mercadorias vendidas (valores em R\$)**

CUSTOS	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Viagens	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80	52,80
Alimentação	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00
Mercadoria	480,00	500,00	490,00	495,00	540,00	520,00	540,00	550,00	580,00
<b>TOTAL</b>	<b>567,80</b>	<b>587,80</b>	<b>577,80</b>	<b>582,80</b>	<b>627,80</b>	<b>607,80</b>	<b>627,80</b>	<b>637,80</b>	<b>667,80</b>

Sobre o orçamento de despesas (observada na Tabela 5), os valores relativos às despesas de vendas dizem respeito aos gastos ligados com as receitas brutas do estabelecimento. Conforme descrito pelo empreendedor, o investimento em anúncios, promoções e brindes será efetuado apenas em épocas de datas comemorativas (Dia dos Pais e Dia das Crianças, entre outros).





Quanto às despesas administrativas, abrangem os gastos indiretos da empresa. Inicialmente, o empreendedor informou que no mês de abril não haverá retirada por meio do pró-labore, em razão dos investimentos iniciais para a abertura do negócio. Os gastos relativos à energia elétrica variam de acordo com o uso dos equipamentos, por exemplo, ar condicionado ao longo do ano que, tradicionalmente, são menos acionados nos meses de junho a setembro. Já os valores relativos aos juros com empréstimos, correspondem aos gastos com o empréstimo inicial contraído pelo empreendedor – por este motivo, as taxas são notadamente elevadas.

Por sua vez, quanto as despesas gerais, inicialmente no mês de abril o gasto atinente aos materiais de expediente é um pouco mais elevado em razão da compra inicial, sendo, nos meses seguintes, apenas reposto. Sobre os valores de manutenção com máquinas e equipamentos, referem-se basicamente aos cuidados com os equipamentos de ar condicionado (limpeza). Por fim, o item da depreciação trata do quanto os bens do ativo imobilizado necessários para o funcionamento do estabelecimento foram depreciados ao longo dos meses do ano. Para este orçamento foram considerados os seguintes itens: máquinas e equipamentos; móveis e utensílios (mobiliário, cadeiras, expositores de roupas); materiais e instalações (equipamentos elétricos e materiais de acabamento); benfeitorias em propriedades de terceiros (reformas) e computadores.

Tabela 5

**Orçamento de despesas de vendas, administrativas e gerais (valores em R\$)**

	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Anúncios	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00
Promoção	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00	0,00
Brindes	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	0,00	100,00	50,00	50,00
Taxas de Cartões	398,77	710,62	732,55	749,81	760,07	713,40	730,15	733,05	760,10
Etiquetas	16,00	19,20	20,40	20,80	21,20	21,60	19,20	24,00	28,00
Embalagens	22,00	26,40	28,05	28,60	29,15	29,70	26,40	33,00	38,50
<b>Total Vendas</b>	<b>436,77</b>	<b>756,22</b>	<b>781,00</b>	<b>849,21</b>	<b>910,42</b>	<b>864,70</b>	<b>875,75</b>	<b>840,05</b>	<b>876,60</b>
Pró-labore	0,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Ocupação	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Energia	200,00	220,00	180,00	180,00	180,00	180,00	200,00	250,00	250,00
Água	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Internet	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Juros c/ Empréstimos	0,00	336,97	323,05	308,66	293,79	278,42	262,53	246,10	229,12
Outros Gastos Administrativos	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
<b>Total Administrativo</b>	<b>985,00</b>	<b>2541,97</b>	<b>2488,05</b>	<b>2473,66</b>	<b>2458,79</b>	<b>2443,42</b>	<b>2447,53</b>	<b>2481,10</b>	<b>2464,12</b>
Material de Escritório	30,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Limpeza e Higiene	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00



Depreciação	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71	100,71
Manutenção	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Outros Gastos Gerais	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
<b>Total Gerais</b>	<b>240,71</b>	<b>235,71</b>	<b>235,71</b>	<b>235,71</b>	<b>235,71</b>	<b>235,71</b>	<b>235,71</b>	<b>235,71</b>	<b>235,71</b>
<b>Total Despesas</b>	<b>1.662,48</b>	<b>3.533,90</b>	<b>3.504,76</b>	<b>3.558,57</b>	<b>3.604,92</b>	<b>3.543,83</b>	<b>3.558,99</b>	<b>3.556,86</b>	<b>3.576,43</b>

A partir da entrevista com o empreendedor, observou-se que o capital de giro inicial para suportar os gastos com a empresa nos primeiros meses, foi feito a partir de empréstimo contraído pelo proprietário.

Tabela 6

**Projeção da demonstração dos resultados do exercício (valores em R\$)**

DRE	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
(+) Receita Bruta	4.255,80	7.584,00	7.818,05	8.002,20	8.111,75	7.613,70	7.792,40	7.823,40	8.112,10
(-) Custos	684,71	817,58	811,62	820,66	867,68	837,58	865,66	867,58	901,62
(=) Lucro Bruto	3.571,09	6.766,42	7.006,43	7.181,54	7.244,07	6.776,12	6.926,74	6.955,82	7.210,48
(-) Despesas de Vendas	436,77	756,22	781,00	849,21	910,42	864,70	875,75	840,05	876,60
(-) Despesas Administr.	985,00	2.541,97	2.488,05	2.473,66	2.458,79	2.443,42	2.447,53	2.481,10	2.464,12
(-) Despesas Gerais	240,71	235,71	235,71	235,71	235,71	235,71	235,71	235,71	235,71
(-) Simples	53,70	53,70	53,70	53,70	53,70	53,70	53,70	53,70	53,70
(=) Lucro / Prejuízo	<b>1.854,91</b>	<b>3.178,82</b>	<b>3.447,97</b>	<b>3.569,26</b>	<b>3.585,45</b>	<b>3.178,59</b>	<b>3.314,05</b>	<b>3.345,26</b>	<b>3.580,35</b>

Com base nos orçamentos apresentados, foi elaborada a DRE relativa ao período de abril a dezembro de 2018 com os valores consolidados, apresentada na sequência (Tabela 6). O regime tributário incidente sobre a microempresa é o do SIMPLES Nacional, o que é evidenciado nos valores fixos (MEI) mostrados no item correspondente da DRE.

## 5. Considerações Finais

À luz do que foi pesquisado, conclui-se que o objetivo inicial de identificar a utilidade do planejamento orçamentário na criação de uma microempresa foi atingido. Em resposta à pergunta de pesquisa do presente artigo, percebe-se que ele demonstrou ser uma importante ferramenta para auxiliar o gestor no processo de tomada de decisão, fornecendo subsídios para orientar os rumos a serem seguidos pela organização.

Levando em conta a projeção de resultados do último mês do período estudado, a empresa, ao fazer uso deste planejamento orçamentário, obteve valores de margem de lucro de 44%. A apresentação dos resultados ao longo de todo o período oportunizou ao empreendedor uma visão esclarecedora das projeções de receitas e gastos da empresa no curto prazo, analisando, assim, se terá lucro ou prejuízo com a estrutura idealizada para o seu negócio.



Para a confecção desse estudo as principais dificuldades residiriam nos seguintes aspectos: por se tratar de uma microempresa em constituição, a coleta de dados apresentou certa complexidade em razão da falta de conhecimento técnico do empreendedor na área estudada; e da ausência de um histórico de vendas para auxiliar as projeções do respectivo orçamento.

Como sugestão de pesquisas futuras, tem-se o estudo aprofundado de outros relatórios da empresa, incluindo aqui o fluxo de caixa, tendo em vista que podem auxiliar o controle das contas da organização de modo mais organizado e detalhado. Recomenda-se que tais pesquisas sejam feitas com empresas de mesmo porte e ramo, a fim de elaborar uma base de dados e auxiliar os microempreendedores em suas iniciativas.

### Referências

- Boas, A. V. & Jones, G. D. C. (2005). Planejamento financeiro e controle orçamentário: Um estudo de caso em uma empresa industrial. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. (Vol.3, n.1), 25-34. Recuperado de <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/577>
- Brinded, L. (2015) The 9 countries with the most entrepreneurship. Business Insider, UK. Recuperado em 14 abril, 2018, de <http://uk.businessinsider.com/top-9-countries-with-the-largest-amount-of-entrepreneurs-2015-6?r=US/>
- Catelli, A. (2001). *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica – GECON*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Carneiro, M. & Matias, A. B. (2011). *Orçamento empresarial: teoria, prática e novas técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Correia Neto, J. F. (2011). *Planejamento e controle orçamentário: manual de orçamento empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fank, O. L., Angonese, R. & Lavarda, C. E. F. (2011). A Percepção dos Gestores Acadêmicos de uma IES quanto às Críticas ao Orçamento. *Contabilidade, Gestão e Governança*, (Vol. 14, n. 1). Recuperado em 14 abril, 2018, de <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/291>
- Fernandes, R. M. (2005). *Orçamento empresarial – uma abordagem conceitual e metodológica com práticas através de simulador*. Belo horizonte: Editora UFMG.
- Frangiotti, A.T. (2010). *Elaboração do orçamento empresarial com base na geração de valor*. 2010. 126 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Recuperado em 05 março, 2018, de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23112011-135821/pt-br.php>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.



- Godoy, M. S. (2009). Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas. Artigo (Graduação em Ciências Administrativas) –UFRGS/RS, Porto Alegre. Recuperado em 11 março, 2018, de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19164/000734730.pdf>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2003). As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001. Rio de Janeiro. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>
- Lopes, H. A., Blaschek, J. R. (2005, novembro). Orçamento empresarial: manter, aperfeiçoar ou abandonar?. Anais do Congresso Internacional de Custos, Florianópolis, SC, 9. Recuperado de <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2100/2100>
- Lunkes, R. J. (2010). Manual de orçamento. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., Theóphilo, C. R. (2009). Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas. (2a.ed.) São Paulo: Atlas.
- Oliveira, D. P. R. (2010). Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. (28a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Oliveira, L. M., Perez Jr, J. H. & Silva, C. A. S. (2009). Controladoria Estratégica. 5.ed. São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2010). Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil. (7a. ed.) São Paulo: Atlas.
- Padoveze, C. L. (2015). Planejamento Orçamentário. (3a. ed. rev. e atual). São Paulo: Cengage Learning.
- Padoveze, C. L. & Taranto, F. C. (2009). Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Pontes, G. de A. (2013). Orçamento empresarial em pequenas empresas: Uma análise para o planejamento e controle de resultados. Revista Gestão Tecnologia e Ciência, v.2, n.1, p. 27-45. Recuperado de <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/353/272>
- Resnik, P. (1990). Santos (M.C. Oliveira, trad.) A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido. São Paulo: McGraw-Hull, MAKRON books.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). Guia básico sobre os pequenos negócios no Estado de São Paulo / [organizador Marco Aurélio Bedê]. (2a. ed.). São Paulo. Recuperado de [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/guia\\_basico\\_pequeno\\_negocio.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/guia_basico_pequeno_negocio.pdf)





Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Brasília/DF. Recuperado de <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2014). Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. Recuperado de <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília/DF. Recuperado de <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>

Suave, R. (2013). Construção de um modelo para avaliação do nível de sofisticação na utilização de práticas de orçamento. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, SC. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122571>